

Wir haben mit Dr. Hans Volkert Volckens über Haltung gesprochen.



Dr. Hans Volkert Volckens

Partner, German Head of Real Estate and Asset Management EMEA
Head of Real Estate Advisory
KPMG
Vorstand des ICG

Was ist für mich Haltung?

Haltung ist aus meiner Sicht vielmehr, als das eindimensionale Vertreten von positiven Werten und Grundüberzeugungen. Schließlich ist es immer leicht, das schöne Wetter zu besingen, wenn die Sonne scheint. Eine solche Haltung ist für mich eher wohlfülliges Aushängeschild, hat aber nur wenig mit wahrer Haltung zu tun.

Wahre Haltung zeigt sich indes in schwierigen oder komplexen Situationen, in denen der Regen ins Gesicht peitscht und der Wind von vorne kommt. Haltung hat dann etwas mit Aushalten zu tun, mit charakterlicher Stärke und mit der Fähigkeit, auch gegen Widerstände zu seinen Überzeugungen zu stehen. Eindrucksvoll und geradezu ultimatив erleben wir diese innere Haltung in der Ukraine, wo Menschen für Demokratie und Freiheit ihr eigenes Leben riskieren.

Nun ist die Situation der Unternehmen der Immobilienwirtschaft nicht im Entferntesten mit der aktuellen geopolitischen Tragik zu vergleichen; gleichwohl ist die Grundbedingung ähnlich: Haltung verlangt die Bereitschaft, auch gegen Widerstände seine inneren Überzeugungen zu vertreten um auf diese Weise dem Opportunismus eine Absage zu erteilen.

Haltung in diesem verstandenen Sinne hat meinen tief empfundenen Respekt.

Wie setzen Sie das in Leadership um?

Ich werde typischerweise dann gerufen, wenn kurzfristig erforderliche Veränderungsprozesse in Unternehmen angestoßen und umgesetzt werden müssen. Führung in solchen eher herausfordernden Zeiten ist immer intensiv und sehr zielorientiert. Um die Menschen im Unternehmen auf diesen strategischen Reisen mitzunehmen und nicht zu verlieren, bedarf es mehrerer Voraussetzungen:

Führung muss partizipativ und integrativ gestaltet sein, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und sich im Veränderungsprozess wiederfinden.

Führung muss transparent erfolgen, also Wege und Ziele klar kommuniziert und die Folgen für das Unternehmen und seine Angestellten dargelegt werden.

Schließlich – und das ist das Wichtigste – muss Führung empathisch und zugleich konsequent erfolgen: Einfühlungsvermögen, ein „gutes Ohr“ nah am Menschen und die Wahrnehmung von Ängsten und Sorgen im Unternehmen sind entscheidend, aber ebenso auch die effiziente Umsetzung von einmal getroffenen Entscheidungen.

Gerade in herausfordernden Zeiten zeigt es sich, wieviel Verantwortung mit Führung einhergeht; denn gute Führung adressiert die Interessen aller Stakeholder und muss die Balance zwischen Ökonomie und Menschlichkeit trotz mancher Zielkonflikte zu jeder Zeit wahren.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft?

Wir befinden uns in einer Dekade gänzlich neuer Realitäten. Die Bewältigung der Klimakrise, die fortschreitende Digitalisierung, der demographische Wandel aber auch neue, zuvor nicht vorstellbare geopolitische Risiken entfalten ihren Einfluss auf die Immobilienwirtschaft. Diese Änderungen zu erkennen und anzuerkennen ist ein nicht einfacher Prozess in einer Branche, die über mehr als eine Dekade auf fast surreal-ideale Marktbedingungen bauen konnte. Aber es ist wie immer: Der Erfolg von gestern sichert nicht meine Prosperität von morgen.